

**IMPLEMENTASI PRINSIP PRINSIP *UNIVERSITY GOVERNANCE*
BERLANDASKAN *TRI HITA KARANA*
DI UNIVERSITAS MAHASARASWATI DENPASAR - BALI**



DISUSUN OLEH :

R. TRI PRIYONO BUDI SANTOSO

NIM : 922009103

1956

**PROGRAM PASCA SARJANA
DOKTOR ILMU MANAJEMEN
UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA
SALATIGA
2016**



PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : R. Tri Priyono Budi Santoso
NIM : 92 2009 103 Email : _____
Fakultas : FEB Program Studi : Doktor Manajemen
Judul tugas akhir : Implementasi prinsip - prinsip University Governance
Berlandaskan Tri Hita Karana di Universitas Mahadewaswati
Denpasar - Bali
Pembimbing : 1. Prof. Christantius Dwiatmaja, SE, ME, Ph.D
2. _____

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Hasil karya yang saya serahkan ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar keserjanaan baik di Universitas Kristen Satya Wacana maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Hasil karya saya ini bukan saduran/terjemahan melainkan merupakan gagasan, rumusan, dan hasil pelaksanaan penelitian/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing akademik dan narasumber penelitian.
3. Hasil karya saya ini merupakan hasil revisi terakhir setelah diujikan yang telah diketahui dan disetujui oleh pembimbing.
4. Dalam karya saya ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali yang digunakan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lain yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Kristen Satya Wacana.

1956

Salatiga

11 Oktober 2016



Tanda tangan & nama terang mahasiswa
R. Tri Priyono Budi Santoso



PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : R. Tri Priyono Budi Santoso
NIM : 02 2009 103 Email : _____
Fakultas : FEB Program Studi : Doktor Manajemen
Judul tugas akhir : Implementasi prinsip-prinsip University Governance
Berlandaskan Tri Hita Karana di Universitas Mahadharaswati
Denpasar - Bali

Dengan ini saya menyerahkan hak *non-eksklusif** kepada Perpustakaan Universitas – Universitas Kristen Satya Wacana untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut (beri tanda pada kotak yang sesuai):

- ☒ a. Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repositori Perpustakaan Universitas, dan/atau portal GARUDA
- ☐ b. Saya tidak mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repositori Perpustakaan Universitas, dan/atau portal GARUDA**

* Hak yang tidak terbatas hanya bagi satu pihak saja. Pengajar, peneliti, dan mahasiswa yang menyerahkan hak non-eksklusif kepada Repositori Perpustakaan Universitas saat mengumpulkan hasil karya mereka masih memiliki hak copyright atas karya tersebut.

** Hanya akan menampilkan halaman judul dan abstrak. Pilihan ini harus dilampiri dengan penjelasan/ alasan tertulis dari pembimbing T1 dan diketahui oleh pimpinan fakultas (dekan/kaprodi).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Salatiga, 11 oktober 2016

R. Tri Priyono Budi Santoso

Tanda tangan & nama terang mahasiswa

Mengetahui,

Prof. CHRISTIANUS DWIJANINGRA, SE., ME., Ph.D

Tanda tangan & nama terang pembimbing I

Tanda tangan & nama terang pembimbing II

KDT



Implementasi Prinsip Prinsip University Governance
Berlandaskan Tri Hita Karana
Di Universitas Mahasaraswati Denpasar - Bali

DISERTASI

Diajukan untuk memperoleh gelar Doktor
di Universitas Kristen Satya Wacana

Disertasi ini telah dipertahankan dalam Ujian Terbuka
Doktor Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Kristen Satya Wacana,
yang dipimpin oleh Rektor *Magnificus*:
Prof. Dr. (H.C) Pdt. John. A. Titaley, Th.D.
Pada hari Rabu, 19 Oktober 2016
Di Ruang Probowinoto, Gedung G lantai 5
Universitas Kristen Satya Wacana,
Jalan Diponegoro 52-60 Salatiga,
Jawa Tengah

Oleh:
R. Tri Priyono Budi Santoso

Promotor : Prof. Christantius Dwiatmadja, S.E., M.E., Ph.D.

Ko-Promotor : Prof. Supramono, S.E., M.B.A., D.B.A.

Ir. Lieli Suharti, M.M., Ph.D.

Penguji : Prof. Dr. Agus Suroso, M.S.

Prof. Daniel Daud Kameo, S.E., M.A., Ph.D.

Dr. Gatot Sasongko, S.E., M.S.

Harijono, S.E., M.A.F., M.Com.(Hons), Ph.D.



Motto

*"Untuk memperoleh ilmu sejati,
pertama-tama orang harus
mempunyai rasa hormat dan takut
kepada TUHAN"*

sumber Amsal 1 : 7

1956



UCAPAN TERIMA KASIH

“Setia-Mu, Tuhanku, mengharu hatiku, setiap pagi bertambah jelas, yang kuperlukan tetap Kau-berikan , sehingga aku-pun puas lelah”. Refrain dari satu lagu rohani yang berjudul Setia-Mu ya Tuhan, ingin untuk mengekspresikan ucapan syukur penulis akan kasih setia Tuhan atas pemeliharaan-Nya, sehingga perjalanan yang sangat panjang dalam penulisan disertasi dapat terselesaikan. Sangat terasa dalam perjalanan ketika mengawali perkuliahan sampai menyelesaikan tugas ini ada banyak kesulitan dan hambatan tetapi syukur ada banyak jalan keluar sehingga disertasi ini dapat *rampung* dan itu semua terjadi hanya oleh kasih setia Tuhan. Penulis merasakan bahwa Allah turut bekerja dalam segala sesuatu untuk mendatangkan kebaikan bagi mereka yang mengasihi Dia (Roma 8: 28).

Ide penulisan disertasi yang berjudul Implementasi Prinsip-Prinsip *University Governance* yang dilandasi filosofi Tri Hita Karana di Universitas Mahasaraswati, Denpasar, Bali, muncul ketika perkuliahan masih terjadi saat Prof. Supramono mengajar satu mata kuliah dan membagikan satu buku tentang *Corporate Governance Concept and Model*. Dalam satu pertemuan perkuliahan tersebut mahasiswa diminta untuk menganalisis laporan satu perusahaan dalam penerapan prinsip-prinsip *Corporate Governance*. Penulis melihat *Corporate Governance* memiliki prinsip-prinsip yang sangat baik untuk membuat tata kelola perusahaan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena penulis seorang dosen, maka ada

keinginan/idealisme penulis untuk mencoba melihat apakah prinsip-prinsip itu dapat dipakai di Perguruan Tinggi. Melalui proses konsultasi dengan (alm) Prof. Kutut Suwondo yang saat memulai tulisan ini beliau masih dalam keadaan sehat, maka penelitian ini dapat dilanjutkan walaupun dalam perjalanan ada banyak perbaikan dan perubahan-perubahan sampai akhirnya penelitian ini tentang penerapan prinsip-prinsip *University Governance* dan berkembang bagaimana penerapannya berlandaskan Kearifan lokal di Bali yakni filosofi *Tri Hita Karana*.

Hadirnya Prof. Christantius Dwiatmadja, S.E., M.E., Ph.D. sebagai promotor sungguh memberi motivasi serta sebagai penyemangat untuk penulis terus dan terus berusaha mengerjakan dan menyelesaikan. Dukungan, masukan dan dorongan beliau sungguh menjadi penentu terselesainya desertasi ini. Walaupun itu dilakukan dengan santai tetapi justru itu menjadi cemeti bagi penulis untuk berusaha menyelesaikan. Oleh karena itu dari lubuk hati yang paling dalam penulis menyampaikan banyak terimakasih.

Penulis menyampaikan banyak terimakasih kepada Prof. Supramono, S.E., M.B.A., D.B.A., sebagai ko-promotor yang telah banyak menuntun, memperbaiki dengan sangat teliti dan sekaligus memberi catatan-catatan penting untuk kesempurnaan dan terselesaikannya desertasi ini.

Terimakasih banyak pula kepada Ibu Ir. Lieli Suharti, M.M., Ph.D. sebagai ko-promotor yang dengan sabar membimbing, memberikan waktu untuk bertemu ditengah padatnya jadwal yang dimiliki , memberi bantuan

dan petunjuk serta arahan–arahan dalam penulis menyelesaikan disertasi ini.

Dalam kesempatan ini pula, penulis mengucapkan terimakasih sebesar–besarnya kepada para penguji, masing–masing: Prof. Dr. Agus Suroso, M.S., Prof. Daniel Daud Kameo, S.E., M.A., Ph.D., Bapak Dr. Gatot Sasongko, S.E., M.S., Bapak Harijono, S.E., M.A.F., M.Com.(Hons), Ph.D., yang telah mengkritisi dan memberikan saran–saran serta masukan guna penyempurnaan penulisan disertasi ini.

Kepada Rektor Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, Prof. Dr. (H.C) Pdt. John. A. Titaley, Th.D., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UKSW Prof. Christantius Dwiatmadja, S.E., M.E., Ph.D., serta Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Prof. Supramono, S.E., M.B.A., D.B.A., yang telah menyediakan sarana prasarana, suasana perkuliahan yang nyaman, pengajar yang ramah, suka menolong, hubungan dosen dan mahasiswa yang sangat dekat tidak adanya jarak antara mahasiswa dan dosen tidak terkecuali dosen–dosen yang bergelar akademik guru besar, peneliti menyampaikan terimakasih.

Selanjutnya rasa terimakasih juga disampaikan kepada seluruh dosen yang telah menempa dan ikut membentuk selama penulis menempuh perkuliahan pada program studi Doktor Ilmu Manajemen dengan gaya dan penampilan yang berbeda–beda tetapi tetap menunjukkan rasa kedekatan kepada mahasiswa, suka menolong dan juga sederhana namun tidak mengurangi profesionalisme sebagai dosen yaitu: (alm) Prof. Dr. Ir. Kutut Suwondo, M.S., Prof. John J.O.I Ihalauw, SE.,Ph.D., Prof. Christantius

Dwiatmadja , S.E., M.E., Ph.D., Prof. Supramono ,S.E., M.B.A., DBA., Prof. Dr. WE. Soetomo Siswokartono,M.Pd., Prof.Dr.Ir.Sony Heru Priyanto, M.M., Hari Sunarto, S.E., M.B.A., Ph.D., Harijono, S.E, M.AF., M.Com (Hons)., Ph.D., Ir. Lieli Suharti, M.M., Ph.D., Marwata, S.E., M.Si., Ph.D. serta Mbak Ira Yuliani, S.Pd., sebagai sekretaris program studi Doktor Ilmu Manajemen yang dengan setia untuk memberi informasi-informasi dan ringan tangan untuk menolong pengurusan administrasi dan keuangan selama penulis menempuh pendidikan.

Terimakasih yang sedalam-dalamnya penulis haturkan kepada Majelis Sinode Harian Gereja Kristen Protestan di Bali, Yayasan Dhyana Pura, Pusat Pendidikan dan Latihan Pariwisata (PPLP) dhyana pura, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen (STIM) Dhyana pura yang kini telah berubah menjadi Universitas Dhyana Pura Bali, Universitas Dhyana Pura Bali, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan serta membiayai kebutuhan biaya pendidikan sampai penulis menyelesaikan pendidikan.

Secara khusus penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada Yayasan Perguruan Rakyat Saraswati Denpasar, Universitas Mahasaraswati Denpasar, dimana penulis diberikan kesempatan menjadikan Universitas Mahasaraswati sebagai obyek penelitian. Juga kepada Rektor , Pembantu Rektor, seluruh Dekan, Senat Universitas Mahasaraswati, Ketua LPPM, Ketua BPM, Panitia Tri Hita Karana award UNMAS, BEM UNMAS, seluruh civitas akademika UNMAS dan Ikatan Alumni Mahasaraswati (IKAMAHA). Penulis merasa bersyukur karena civitas akademika yang dipakai sebagai responden memberi jawaban dan layanan dengan baik, walaupun kehadiran

penulis tidak cukup sekali bahkan banyak kali, dengan kegiatan universitas yang sangat padat mereka semua memberikan waktu untuk peneliti mewawancarai, menjawab pertanyaan melalui e-mail, melalui telephone dan juga sms, mengajak ikut serta dalam kegiatan-kegiatan kampus berupa seminar, kegiatan HUT, rapat-rapat panitia (misal rapat panitia Tri Hita Karana dalam mempersiapkan borang Tri Hita Karana). Terimakasih, kiranya *Ida Shang Hyang Widi Wasa* /Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan anugerah-Nya buat Universitas Mahasaraswati beserta seluruh civitas akademika. Selesaiannya penelitian ini tidak terlepas juga dari bantuan Ibu Eka Martiningsih, teman penulis yang kebetulan yang bersangkutan dosen di UNMAS dan telah menyelesaikan program Doktor pada program Studi Pembangunan di UKSW.

Terimakasih juga kepada Mas Warsoyo bersama keluarga secara khusus Mas Warsoyo yang telah banyak membantu sehingga tulisan ini dapat terselesaikan termasuk telah mendesain cover. Seluruh keluarga di Salatiga yang mendoakan, memberi tumpangan selama penulis menyelesaikan pendidikan, secara khusus Mbak Retno Etty Wahyuni beserta keluarga yang selalu memberi motivasi dan memberi tumpangan selama mengikuti pendidikan, penulis menyampaikan terimakasih banyak.

Kepada ayahanda, ibunda, ayahanda mertua tercinta yang saat ini tidak bersama lagi (alm)Bapak RD. Soekamto, (Almh) Ibu Sri Rahayuni, (Alm) Bapak I Nyoman Sumpena, dan Ibu mertua Ni Ketut Suniti, yang pasti terus mendokan dan selalu berharap agar penulis segera menyelesaikan pendidikan ini, penulis menghaturkan terimakasih atas semua doa yang

selama ini sungguh menguatkan. Juga kepada Om Subihartono dan kel, kakak dan adik: Mbak Naning dan Kel, Mas Bambang dan kel, Agus Sarwa Edi dan kel, Ketut Arya dan Kel, Sugeng Hariyanto dan kel, Putu Paulus Adi Susila dan kel. penulis menyampaikan banyak terimakasih atas dukungannya.

Kepada banyak pihak, teman-teman Doktor Ilmu Manajemen, para sahabat yang membantu, mengajak diskusi, membaca tulisan ini serta mendoakan yang tidak dapat disebutkan satu persatu penulis ucapkan banyak terimakasih untuk segala sesuatu yang telah dikorbankan.

Akhirnya Ucapan terimakasih saya sampaikan kepada istri dan anak-anak yang selalu mendorong dan mendoakan agar segera menyelesaikan pendidikan ini. Istri dan Anak-anaklah yang lebih merasakan bagaimana pergumulan dan beban berat untuk menyelesaikan pendidikan ini. Ada banyak waktu bersama yang hilang, sungguh penulis berterimakasih kepada istri tercinta Kadek Yeni Dwi Wahjuti, SE ditengah padatnya tugas dan pelayanannya selalu berdoa dan selama penulis mengikuti pendidikan telah berkorban mengambil peran ganda dirumah tangga. Anak anak tersayang Bagastya Christian Santoso dan Nelvina Christanti Santoso, terimakasih telah rela kehilangan waktu bersama dan juga telah mendoakan papa sehingga bisa menyelesaikan pendidikan yang melelahkan ini. Apa yang penulis capai saat ini penulis persembahkan buat istri tercinta dan anak-anak terkasih serta keluarga besar.

Sekali lagi penulis mengucapkan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih setia-Nya sehingga desertasi terselesaikan, memang segala sesuatu

dimuka bumi ada masanya, penulis meng-amini bahwa inilah masa dimana penulis harus menyelesaikan pendidikan ini. Selanjutnya penulis sadar bahwa apa yang dihasilkan lewat penelitain ini pastilah ada berbagai kekurangan oleh karena itu penulis berharap masukan masukan dan berharap ada penelitian lanjutan yang berhubungan *university governance*, kearifan lokal dengan teori stakeholder dan teori nilai. Akhirnya tak ada gading yang tak retak, selama penulis menyelesaikan pendidikan dan penelitian ini, pastilah banyak kekurangan dan kesalahan, untuk itu penulis meminta maaf dan kiranya penelitian ini bermanfaat serta menjadi berkat. Tuhan memberkati.

Salatiga, Oktober 2016

R.Tri Priyono Budi Santoso

KATA PENGANTAR

Disebabkan oleh tuntutan untuk terus berkembang dan dikarenakan oleh pengakuan pemerintah akan peran perguruan tinggi dalam mempromosikan pembangunan ekonomi, maka menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa sistem perguruan tinggi dikelola dengan cara yang efektif dan bertanggung jawab. Istilah "tata kelola" digunakan untuk menggambarkan semua struktur, proses dan kegiatan yang meliputi perencanaan dan arah institusi dan orang-orang yang bekerja di perguruan tinggi. Departemen Pendidikan Nasional (2015) mengungkapkan, bahwa tata kelola adalah perilaku, cara atau metode yang digunakan oleh suatu perguruan tinggi untuk mendayagunakan seluruh potensi dan unsur-unsur yang dimiliki secara optimal, dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

University governance merupakan sistem tata kelola universitas yang dapat dijadikan pilihan untuk kesehatan organisasi. *University governance* terkait tata kelola terkait dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, keadilan, independensi, dan sebagainya. Pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut secara sehat tidak selalu mudah. Hal ini mungkin akan melibatkan perubahan dalam cara universitas beroperasi dan pergeseran distribusi kekuasaan dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan universitas. Akan tetapi, ketika prinsip-prinsip *university governance* yang sehat sepenuhnya dapat dilaksanakan, maka dapat dipastikan bahwa universitas dikelola dengan baik dan benar. Proses ini memastikan perlindungan terhadap korupsi dan salah urus.

Prinsip-prinsip *university governance* dapat terlaksana dengan baik apabila nilai-nilai dan standar etika tertanam dan menjadi dasar semua kebijakan, prosedur, dan tindakan, serta perilaku pribadi dari semua staf dan stakeholder universitas. Nilai-nilai ini tidak dibentuk oleh organisasi, akan

tetapi dibentuk dan diwariskan secara turun temurun melalui kearifan lokal masyarakat setempat dimana universitas berada.

Penelitian ini diarahkan untuk mengkaji pelaksanaan prinsip-prinsip *university governance* yang dilandasi oleh nilai-nilai *Tri Hita Karana* sebagai kearifan lokal di Bali, dengan maksud untuk memperoleh pemahaman tentang pentingnya nilai-nilai kearifan lokal dan bagaimana nilai-nilai ini dapat digunakan sebagai dasar untuk membangun sebuah model strategi berkelanjutan dalam pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan efektif pada lembaga universitas.

Salatiga, Oktober 2016

R.Tri Priyono Budi Santoso



RINGKASAN EKSEKUTIF

Pendidikan tinggi yang berkembang pesat akhir-akhir ini, menempatkan pendidikan tinggi sebagai sektor penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Namun demikian dengan peningkatan jumlah mahasiswa yang sangat besar dan diikuti dengan munculnya lembaga-lembaga di lingkungan perguruan tinggi yang mempunyai kegiatan beragam menyebabkan struktur dalam sebuah perguruan tinggi menjadi semakin kompleks. Hal ini membutuhkan sebuah manajemen yang profesional yang mampu memberikan solusi manakala muncul suatu masalah baru.

University governance adalah paradigma yang relatif baru, yang akan membantu memecahkan masalah manajemen dan kontrol kelembagaan pada pengelolaan perguruan tinggi. *University governance* mempunyai prinsip dasar sama dengan *corporate governance*, yaitu pembagian kekuasaan dan tanggung jawab. Namun demikian model tata kelola pada *corporate governance* tidak dapat disalin secara langsung ke dalam *university governance*. Diperlukan pemahaman dan adaptasi lebih mendalam.

Sutojo dan Adridge (2008) menjelaskan, bahwa istilah *governance* berasal dari bahasa Perancis "*gubernance*" yang berarti pengendalian. Dewasa ini *governance* menjadi salah satu konsep paling menarik dalam ilmu sosial, terutama di bidang administrasi publik. *Governance*, menurut Lee (2003), mengacu pada cara mendefinisikan hak dan tanggung jawab anggota yang sedang menghadapi masalah umum tertentu dan ingin mengatasinya bersama-sama. Misalnya, *New Public Management* mengacu pada cara untuk menyelesaikan masalah manajemen internal pemerintah dengan mendefinisikan kewenangan dan tanggung jawab dari birokrat publik serta warga. Kemudian model *corporate governance* menurut Rhodes (2000) dapat

dipahami sebagai cara memaksimalkan efisiensi manajemen dengan mendefinisikan kewenangan dan tanggung jawab pemegang saham, manajer, dan pekerja.

Corporate governance, oleh Menteri BUMN Republik Indonesia (2011) diberi pengertian sebagai suatu proses dan struktur yang dijalankan berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya. Dengan demikian dapat dipahami bahwa *corporate governance* sebenarnya menjelaskan kerangka aturan, hubungan, sistem dan proses di dalam dan dimana otoritas dilaksanakan dan dikendalikan dalam perusahaan. Ini meliputi mekanisme perusahaan, siapa yang memegang kendali dan siapa yang akan dimintai pertanggungjawaban.

Dalam lingkup pendidikan tinggi, Eurydice (2008:12) menjelaskan, bahwa *governance* pada pendidikan tinggi mengacu pada pelaksanaan kewenangan formal dan informal berdasarkan undang-undang, kebijakan dan aturan yang mengartikulasikan hak dan tanggung jawab dari berbagai pelaku, termasuk aturan dalam berinteraksi. Sedangkan Fielden (2008) berpendapat, bahwa pengaturan *governance* pada pendidikan tinggi mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab untuk menetapkan arah universitas dan mengawasi jalannya aktivitas universitas. Dengan demikian dapat dipahami bahwa *university governance* mengatur tentang siapa yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk melaksanakan seluruh aktivitas universitas. Sebagaimana diungkapkan oleh Shattock (2006) yang mendefinisikan *university governance* sebagai bentuk dan proses konstitusional melalui mana urusan universitas diatur. Oleh karena itu, tujuan dari *university governance* harus memastikan bahwa dalam mengejar

tujuan strategis jangka panjang yang konsisten dengan misi dan tujuan universitas, lembaga harus dikelola secara efektif dan bertanggung jawab.

Untuk mencapai tata kelola yang baik pada perguruan tinggi/universitas di Indonesia, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Direktur Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan (2005), mengungkapkan perlunya dilakukan suatu gerakan perubahan budaya organisasi secara simultan, yaitu gerakan yang mampu mengubah semua kelemahan dan ketidakberdayaan organisasi menjadi lebih handal dan produktif. Dengan demikian, kadang-kadang diperlukan reorganisasi dan pemberdayaan di semua lini organisasi, sehingga dengan tata kelola yang baik akan dapat dicapai kesuksesan organisasi sebagaimana dicita-citakan. Artinya, perlu dilakukan reformasi terhadap tata kelola perguruan tinggi/universitas di Indonesia.

Reformasi tata kelola universitas dapat juga dilakukan melalui budaya, sebagaimana pendapat Sudira (2014), bahwa untuk membangun sebuah perguruan tinggi dengan keunggulan yang unik dapat dilakukan dengan memperhatikan empat konteks utama pendidikan yaitu: (1) konteks lokal; (2) konteks nasional; (3) konteks regional; dan (4) konteks global. Diantara ke empat konteks tersebut, konteks lokal adalah konteks yang paling memungkinkan sebuah perguruan tinggi membangun keunikan sebagai keunggulannya, dengan syarat perguruan tinggi itu memiliki kearifan lokal yang baik dan *adiluhung* yang dapat digunakan sebagai basis pengembangan perguruan tinggi. Kearifan lokal dapat menjadi kekuatan ketika pengetahuan dan praktik-praktiknya digunakan secara selaras dengan usaha pembangunan masyarakat, termasuk di dalam mengembangkan perguruan tinggi. Sebagai contoh, hasil penelitian yang dilakukan oleh Suryadi dan Kusnendi (2010) menemukan bahwa tinggi rendahnya aktualisasi perilaku ilmiah, edukatif dan religius di kalangan sivitas akademika dipengaruhi oleh kuat lemahnya nilai-nilai kearifan lokal, dalam hal ini budaya Sunda. Artinya, semakin kuat nilai-nilai kearifan lokal Sunda

dianut, semakin tinggi aktualisasi perilaku ilmiah, edukatif dan aktualisasi religius sivitas akademika. Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa nilai-nilai budaya yang terkandung di dalam kearifan lokal dapat dijadikan sebagai landasan dalam upaya pengembangan perguruan tinggi.

Selain Suryadi dan Kusnendi (2010) yang melakukan penelitian di Jawa Barat, Putera dan Supartha (2013) menemukan bahwa budaya *Tri Hita Karana* sebagai kearifan lokal di Bali berpengaruh terhadap budaya organisasi di kantor Rektorat Universitas Udayana, Denpasar, Bali. Namun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Putera dan Supharta (2013) hanya berfokus pada pengaruh budaya *Tri Hita Karana* di kantor Rektorat Universitas Udayana, sehingga tidak dapat memberikan gambaran secara menyeluruh terkait dengan pelaksanaan budaya *Tri Hita Karana* di lembaga universitas. Untuk memperjelas dan memberikan gambaran yang lebih lengkap terkait dengan penerapan budaya *Tri Hita Karana* di lembaga universitas, maka penelitian ini diarahkan untuk menelaah lebih lanjut tentang penerapan nilai-nilai *Tri Hita Karana* yang melandasi pelaksanaan prinsip-prinsip *university governance* di Universitas Mahasaraswati.

Penelitian ini sengaja memilih Universitas Mahasaraswati sebagai obyek penelitian karena Universitas Mahasaraswati telah mendapatkan penghargaan dengan kategori Emerald, setelah tiga kali berturut-turut mendapatkan penghargaan dengan kategori Gold atas pelaksanaan *Tri Hita Karana* di lingkungan Universitas Mahasaraswati. Hal ini dapat diduga bahwa pelaksanaan *Tri Hita Karana* di lingkungan Universitas Mahasaraswati telah sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ditentukan oleh Yayasan Tri Hita Karana sebagai lembaga yang berwenang memberikan penilaian dan penghargaan atas pelaksanaan *Tri Hita Karana*. Selain itu, berdasarkan Keputusan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 492.A/M/ Kp/VIII/2015 Tentang Klasifikasi Dan Pemingkatan Perguruan Tinggi Di Indonesia Tahun 2015, Universitas

Mahasaraswati memperoleh peringkat ke 44 dari 3.320 perguruan tinggi di Indonesia. Sedangkan di Bali sendiri, Universitas Mahasaraswati menempati peringkat pertama (Bali Post, 16 Februari 2016, hal.4).

Keberhasilan Universitas Mahasaraswati memperoleh penghargaan di atas tidak terlepas dari kepatuhan pihak pengelola Universitas Mahasaraswati untuk mentaati aturan-aturan yang ada di dalam konsep *Tri Hita Karana* dalam melaksanakan prinsip-prinsip *university governance*. *Tri Hita Karana* telah menginspirasi seluruh sivitas akademika maupun para stakeholder lain yang terlibat dalam pengelolaan Universitas Mahasaraswati untuk mampu mewujudkan keseimbangan dalam upaya pencapaian tujuan universitas sebagai universitas yang bermutu.

Pola pengembangan universitas berbasis ideologi *Tri Hita Karana* merupakan penerapan keseluruhan konsep, pola pikir, tata nilai, sikap, dan cara hidup masyarakat Bali dalam membangun hubungan harmonis dan seimbang antara manusia dengan Tuhan (*parhyangan*), manusia dengan sesama (*pawongan*), dan manusia dengan lingkungan (*palemahan*) kedalam sistem tata kelola universitas. Sehingga setiap individu yang terlibat dalam penatakelolaan universitas mempunyai sikap dan perilaku yang mengacu kepada tata nilai yang terkandung dalam ideologi *Tri Hita Karana*.

Tata nilai masyarakat Bali dalam bekerja yang dilandasi oleh ajaran Hindu tentang etos kerja beranggapan, bahwa manusia dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan hidupnya (*kama*) harus dipedomani oleh norma-norma atau aturan-aturan yang sesuai dengan ajaran agama (*dharma*). Etos kerja yang bersumber dari kitab suci *Veda* berkaitan erat dengan nilai kejiwaan seseorang untuk mengisi dengan kebiasaan-kebiasaan yang baik (*subha-karma*) dan ada rasa kerinduan untuk menunjukkan kepribadian dalam bentuk sikap dan perilaku dalam bekerja yang lebih baik dan lebih bermakna. Dari etos kerja ini, dimensi *parhyangan* yang mengatur harmonisasi hubungan antara manusia dengan Tuhan, dan dimensi

pawongan yang mengatur harmonisasi hubungan antara manusia dengan manusia memunculkan nilai-nilai ketaatan, keadilan, kejujuran, disiplin, dan tanggung jawab. Sedangkan dari dimensi *palemahan* yang mengatur hubungan manusia dengan lingkungan memunculkan nilai ketaatan, dan tanggung jawab.

Nilai-nilai ketaatan, keadilan, kejujuran, disiplin, dan tanggung jawab dijadikan pedoman berperilaku masyarakat Bali untuk berhubungan dengan Tuhan, dengan sesama manusia, dan dengan lingkungan alam. Setiap individu tidak dibenarkan mengorbankan kepentingan orang lain demi memenuhi kebutuhannya sendiri. Ada kewajiban untuk menjaga keseimbangan kepentingan sehingga semua orang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, karena di dalam konsep *Tri Hita Karana* setiap individu berhak dan layak memperoleh hak dan kewajiban yang sama untuk mencapai tujuan hidup yang bahagia dan sejahtera.

Konsep *Tri Hita Karana* di atas, selaras dengan konsep stakeholder yang mengelola dan mengintegrasikan hubungan dan kepentingan para stakeholder dengan cara yang menjamin keberhasilan jangka panjang perusahaan. Pendekatan stakeholder untuk bisnis adalah tentang menciptakan nilai sebanyak mungkin bagi para stakeholder dengan tetap menjaga keseimbangan kepentingan yang dimiliki oleh stakeholder. Pendekatan stakeholder mengatur tentang bagaimana pelanggan, pemasok, karyawan, pemodal (pemegang saham, pemegang obligasi, bank, dll), masyarakat dan manajer berinteraksi dan menciptakan nilai. Dalam pendekatan stakeholder, kerangka *university governance* harus mengakui hak-hak stakeholder yang ditetapkan oleh hukum atau melalui kesepakatan bersama dan mendorong kerjasama yang aktif antara universitas dan pemangku kepentingan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk melaksanakan prinsip-prinsip *university governance*.

Oleh karena itu, prinsip-prinsip *university governance* dapat dilaksanakan dengan baik dan benar, ketika kerangka *university governance* telah mengatur hubungan antara universitas dengan stakeholder, baik internal dan eksternal, yang diwujudkan dalam bentuk pembagian hak, wewenang, dan tanggung jawab dalam mengarahkan dan mengendalikan jalannya universitas, termasuk aturan dalam berinteraksi di antara stakeholder universitas, serta merinci aturan dan prosedur dalam membuat keputusan tentang kebijakan universitas untuk menentukan tujuan dan cara mencapai tujuan universitas yang telah ditetapkan dengan cara yang terkoordinasi. Hubungan pimpinan universitas dan manajemen dengan stakeholder harus ditandai dengan kejujuran, keadilan, disiplin, dan tanggung jawab; dan hubungan dengan pemerintah harus ditandai dengan komitmen untuk ketaatan. Kejujuran, keadilan, disiplin, tanggung jawab, dan ketaatan merupakan nilai-nilai yang melekat pada diri setiap individu dan tidak dibentuk oleh organisasi. Nilai-nilai ini, khususnya di Bali, dibentuk dan diwariskan secara turun temurun melalui ideologi *Tri Hita Karana* sebagai kearifan lokal di Bali. Dengan demikian dapat dipahami bahwa nilai-nilai *Tri Hita Karana* dapat dijadikan sebagai landasan dalam melaksanakan prinsip-prinsip *university governance*. Karena, nilai-nilai *Tri Hita Karana* mampu mengarahkan perilaku individu pengelola Universitas Mahasaraswati untuk melaksanakan prinsip-prinsip *university governance* dengan baik dan benar sehingga tercipta *good university governance*. Sebagaimana diungkapkan oleh Wiana (2007), bahwa falsafah *Tri Hita Karana* yang menekankan pada teori keseimbangan menyatakan bahwa masyarakat Hindu cenderung memandang diri dan lingkungannya sebagai suatu sistem yang dikendalikan oleh nilai keseimbangan dan diwujudkan dalam bentuk perilaku. Nilai-nilai yang diperoleh individu dari lingkungan budayanya dapat membentuk perilaku individu, termasuk membentuk perilaku individu dalam melaksanakan prinsip-prinsip *university*

governance, seperti prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, keadilan, dan indepedensi (otonomi).

Prinsip transparansi mengharuskan kepada universitas untuk memberikan informasi yang lengkap, akurat, dan tepat, secara terbuka dan jujur kepada masyarakat berdasarkan pertimbangan bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka atas pertanggungjawaban universitas dalam pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepadanya dan ketaatannya pada peraturan perundang-undangan. Dari pemahaman ini dapat diketahui keterkaitan antara unsur-unsur transparansi dengan nilai-nilai *Tri Hita Karana*, yaitu: 1) Ketaatan dalam memberikan informasi sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku; 2) Kejujuran dalam memberikan informasi yang relevan, dan informasi diberikan sesuai dengan keadaan sebenarnya tanpa disembunyikan; 3) Disiplin dalam memberikan informasi secara akurat dan tepat waktu; dan 4) Tanggung jawab. Mampu memberikan informasi dengan benar terkait pengelolaan sumber daya yang dipercayakan oleh pemangku kepentingan kepada universitas.

Akuntabilitas dalam pendidikan merupakan suatu perwujudan kewajiban dari lembaga pendidikan untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan proses pendidikan dan penggunaan sumber daya keuangan kepada semua pemangku kepentingan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Jadi pelaksanaan prinsip akuntabilitas memerlukan nilai-nilai: 1) Tanggung jawab, yaitu mampu mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalankan kepada semua pemangku kepentingan; 2) Ketaatan. Melalui prinsip akuntabilitas dapat dipastikan bahwa pengambil keputusan telah mematuhi standar publik yang telah disepakati, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; 3) Kejujuran. Jujur dalam memberikan laporan terutama kejujuran dalam penggunaan sumber daya keuangan dan laporan yang

diberikan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya; 4) Disiplin. Memberikan laporan secara tepat waktu.

Responsibilitas terkait dengan bertindak dengan cara yang tepat dalam menjalankan tugas dan kewajiban. Sehingga responsibilitas mengacu kepada perilaku taat dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang dipercayakan kepada individu yang bersangkutan. Pelaksanaan prinsip responsibilitas memerlukan nilai-nilai: 1) Tanggung jawab. Mampu mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalankan kepada semua pemangku kepentingan; 2) Ketaatan. Melalui prinsip responsibilitas dapat dipastikan bahwa semua tugas dan kewajiban telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan; dan 3) Disiplin. Melaksanakan tugas dan kewajiban secara tepat waktu.

Prinsip keadilan dipromosikan melalui prinsip ekuitas, dimana setiap individu memiliki kesempatan yang sama. Dengan demikian ekuitas dalam pendidikan berarti memberikan kesempatan yang sama dalam pendidikan terlepas dari umur, jenis kelamin, warna kulit, latar belakang sosial, latar belakang agama atau etnis, tempat tinggal, pendidikan keluarga atau kondisi keuangan keluarga. Prinsip keadilan membutuhkan nilai keadilan dan tanggung jawab.

Prinsip independensi (otonomi) terkait dengan kebebasan untuk mengelola sendiri lembaga perguruan tinggi sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma. Pelaksanaan prinsip independensi (otonomi) di Universitas Mahasaraswati diwujudkan dalam bentuk kebebasan dalam penerimaan mahasiswa baru, penerimaan pegawai dosen dan non-dosen, kebebasan dalam melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat. Prinsip independensi (otonomi) pada lembaga pendidikan tinggi terkait dengan kebebasan untuk menunjuk pejabat kunci, menentukan kondisi pelayanan staf, bebas untuk menunjuk dosen, bebas untuk menerima pegawai, membuat keputusan tentang promosi, mengontrol penerimaan mahasiswa

dan kurikulum akademik, melaksanakan penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Prinsip independensi (otonomi) membutuhkan nilai ketaatan dan tanggung jawab.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan prinsip-prinsip *university governance* yang dilandasi oleh nilai-nilai *Tri Hita Karana* di Universitas Mahasaraswati Denpasar, dengan maksud untuk memperoleh pemahaman tentang pentingnya nilai-nilai kearifan lokal dan bagaimana nilai-nilai ini dapat digunakan sebagai dasar untuk membangun sebuah model strategi berkelanjutan dalam pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan efektif pada lembaga universitas.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ideologi *Tri Hita Karana* mengidentifikasi nilai ketaatan, kejujuran, keadilan, disiplin, dan tanggung jawab. Kepatuhan sivitas akademika Universitas Mahasaraswati terhadap nilai-nilai tersebut menjadi pedoman berperilaku yang membimbing sivitas akademika Universitas Mahasaraswati untuk melaksanakan prinsip-prinsip *university governance*, seperti transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, keadilan, dan independensi (otonomi). Hal ini sejalan dengan pendapat Park dan Guay (2009:676) yang menyatakan, bahwa nilai-nilai individu atau pribadi membimbing tentang bagaimana individu harus berperilaku. Sebagai contoh, seorang individu yang menghargai kejujuran percaya bahwa semua orang harus jujur, sementara individu yang menghargai prestasi, percaya bahwa orang harus memiliki banyak prestasi yang akan diakui secara sosial.

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah: nilai-nilai budaya *Tri Hita Karana* sebagai kearifan lokal di Bali dapat dijadikan landasan dalam melaksanakan prinsip-prinsip *university governance* di Universitas Mahasaraswati, Denpasar, Bali.

DAFTAR ISI

Ucapan Terima Kasih	vii
Kata Pengantar.....	xiv
Ringkasan Eksekutif	xvi
Daftar Isi.....	xxvi
Daftar Tabel	xxix
Daftar Gambar	xxx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Persoalan Penelitian	10
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	11
1.5. Sistematika Penulisan	11
BAB II TELAAH PUSTAKA	13
2.1. Governance	13
2.2. Corporate Governance	15
2.2.1. Pengertian Corporate Governance	15
2.2.2. Prinsip-Prinsip Corporate Governance	19
2.2.3. Manfaat Corporate Governance	24
2.3. University Governance	27
2.3.1. Pengertian University Governance	27
2.3.2. Prinsip-Prinsip University Governance	32
2.4. Tri Hita Karana Sebagai Kearifan Lokal	53
2.4.1. Ideologi Tri Hita Karana	54
2.4.2. Dimensi Tri Hita Karana	55

	2.4.3. Indikator Pengukuran Tri Hita Karana	58
	2.5. Teori Stakeholder	59
	2.5.1. Pengertian	59
	2.5.2. Menciptakan Nilai Untuk Stakeholder	66
	2.5.3. Siapa Yang Dimaksud Stakeholder?	69
	2.6. Teori Nilai	76
	2.7. Kerangka Pemikiran	84
BAB III	METODE PENELITIAN	87
	3.1. Jenis Penelitian	87
	3.2. Penentuan Narasumber	87
	3.3. Teknik Pengumpulan Data	88
	3.4. Teknik Analisis Data	90
	3.5. Keabsahan Data	92
	3.6. Definisi Operasional	93
BAB IV	PELAKSANAAN PRINSIP-PRINSIP UNIVERSITY GOVERNANCE DAN TRI HITA KARANA DI UNIVERSITAS MAHASARASWATI DENPASAR	97
	4.1. Pelaksanaan Prinsip-Prinsip University Governance di Universitas Mahasaraswati	97
	4.1.1. Pelaksanaan Prinsip Transparansi di Universitas Mahasaraswati	97
	4.1.2. Penerapan Prinsip Akuntabilitas di Universitas Mahasaraswati Denpasar	109
	4.1.3. Penerapan Prinsip Responsibilitas di Universitas Mahasaraswati Denpasar	117
	4.1.4. Penerapan Prinsip Keadilan di Universitas Mahasaraswati Denpasar	125

4.1.5.	Penerapan Prinsip Independensi di Universitas Mahasaraswati Denpasar	133
4.2.	Pelaksanaan Tri Hita Karana Di Universitas Mahasaraswati	133
4.2.1.	Pelaksanaan Dimensi Parhyangan	149
4.2.2.	Pelaksanaan Dimensi Pawongan	150
4.2.3.	Pelaksanaan Dimensi Palemahan	151
BAB V	BELAJAR DARI UNIVERSITAS MAHASARASWATI	153
5.1.	Pelaksanaan Prinsip-Prinsip University Governance Berlandaskan Nilai-Nilai Tri Hita Karana Di Universitas Mahasaraswati	153
5.1.1.	Pelaksanaan Prinsip Transparansi	154
5.1.2.	Penerapan Prinsip Akuntabilitas	155
5.1.3.	Penerapan Prinsip Responsibilitas	157
5.1.4.	Penerapan Prinsip Keadilan	160
5.1.5.	Penerapan Prinsip Independensi	161
5.2.	Model Pelaksanaan Prinsip-Prinsip University Governance Berlandaskan Tri Hita Karana	163
5.3.	Belajar Dari Universitas Mahasaraswati	167
BAB VI	PENUTUP	169
6.1.	Simpulan	169
6.2.	Implikasi Teoritis	175
6.3.	Implikasi Manajerial	179
6.4.	Agenda Penelitian Mendatang	181
DAFTAR PUSTAKA	183

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Penerapan Prinsip-Prinsip Corporate Governance di Perguruan Tinggi	33
Tabel 2.2.	Indikator Pengukuran Tri Hita Karana Lembaga Universitas	58
Tabel 3.1.	Definisi Operasional dan Indikator Prinsip-Prinsip University Governance	93
Tabel 3.2.	Definisi Operasional dan Indikator Dimensi Tri Hita Karana	95
Tabel 4.1.	Indikator Pengukuran , Perilaku dan Nilai Dimensi Parhyangan	149
Tabel 4.2.	Indikator Pengukuran, Perilaku dan Nilai Dimensi Pawongan	150
Tabel 4.3.	Indikator Pengukuran , Perilaku dan Nilai Dimensi Palemahan	152
Tabel 5.1.	Keterkaitan Indikator Prinsip-Prinsip University Governance Dengan Nilai-Nilai Tri Hita Karana	162

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kelas Stakeholder	71
Gambar 2.2.	Tipologi Stakeholder	72
Gambar 2.3.	Kerangka Pemikiran	86
Gambar 3.1.	Teknik Analisis Data	90
Gambar 5.1.	Lokasi Tempat Suci di kampus Universitas Mahasaraswati	163
Gambar 5.2.	Implementasi Prinsip-Prinsip University Governance Berlandaskan Nilai-Nilai Tri Hita Karana	166